书院、学院“五位一体”协同育人模式实践与研究——以郑州航空工业管理学院为例

代中杰，申晓晶
郑州航空工业管理学院

摘要 书院和学院协同育人是目前书院制改革高校迫切需要解决的关键性问题。本研究分析了郑州航院书院、学院协同育人实践中的主要经验及其面临的困境，探索以双院协同育人新载体为抓手和牵引，构建书院、学院协同育人理念、内容、载体、方法、制度深度融合的双院“五位一体”协同育人新模式，为破解书院制改革中出现的双院协同育人难题提供借鉴案例，为高校持续推进书院制改革提供路径选择。

关键词 书院制；书院；学院；协同育人；“五位一体”

一、书院、学院协同育人的价值意蕴

1. 持续推进高校书院制改革的迫切要求

2019年10月，《教育部关于深化本科教育教学改革全面提高人才培养质量的意见》指出“积极推动高校建立书院制学生管理模式”[1]，这为书院制改革提供了政策遵循。书院制融合西方住宿学院制和中国古代书院的特点，打破了传统学院模式下人才培养的标准化，是倡导个性化和全人培养的一种新型高校学生管理模式[2]。现代书院制正处于探索推进阶段，由于书院组织设置和育人改革特点，书院和学院两者之间必然存在一定的职责交叉。这就需要书院、学院各司其职、深化合作，以实现全方位、深融合的协同育人格局。从这个角度看，书院、学院协同育人是书院运行的基础和书院改革的重要环节。

2. 推动本科生导师制健康发展的内在需要

2021年3月，《教育部办公厅关于2021年度基础学科拔尖学生培养基地建设工作的通知》指出“深入探索书院制、导师制、学分制”‘三制’交叉融通的创新育人模式”[3]。书院制模式下的导师制是连接书院、学院之间的纽带和桥梁，而双院协同育人关系到导师制实施成效的好坏。例如，书院获得导师等学院资源支持，应与学院沟通联系；专业教师需要经常深入书院、深入学生才能做好导师工作。只有书院、学院相互协作、共享资源、同心同力，才能促进师生良性互动，促进建构良好的师生成长共同体。因此，健全的双院协同育人载体和制度有利于丰富导师制内涵，创新导师制工作思路，提升导师制实效。

3. 实现全人教育培养目标的重要保证

教育功能是书院存在的逻辑起点，书院制改革的逻辑起点是为了实现学生全面发展的育人目标。书院制将通识教育与专才教育融合，目标是达到全人教育[4]。实现通识教育与专才教育的融合，克服传统学院培养过程中存在的单一化现象，是书院制改革的重要内容之一。具体来说，书院主要是通过社区育人、第二课堂、通识课程等方式，对学生进行通识教育，以培养学生健全的人格和高尚的情操；而学院主要是通过专业教学、专业实践、学术竞赛等方式，对学生进行专业教育，以培养学生专业素质能力。从学生全人发展的角度说，双院协同育人是实现全人教育培养目标的重要保证。

二、书院、学院协同育人的主要经验和面临的困境

郑州航空工业管理学院自2018年书院制改革以来，围绕“学生成长与成才”核心，深入推进书院教育培养模式、管理服务体制、协同育人体系改革，形成了“一总四分”的书院构架。作为全省公办本科高校第一所书院和全省首批书院制育人模式试点高校书院，郑州航院蓝天书院充分发挥书院组织管理学生优势，积极利用学院的教学、科研、导师等资源，积极搭建双院协同育人有效载体，建立了书院与学院长效沟通机制，形成了一批双院协同育人工作品牌，促进书院、学院协同育人机制日渐趋于顺畅，加速了郑航蓝天书院模式的形成。

1. 书院、学院协同育人的主要经验做法

1.1 健全双院交流机制，提升协同育人共识

为提升双院协同育人合力，推动书院改革实施方案落实落地，书院每学期不定期组织召开双院协同育人工作会议。自2020年以来，书院共组织召开八次协同育人工作会议。双院协同工作会议主要参加人员为书院全体班子成员、各相关学院主管教学副院长或主管学生副书记。双院协同育人工作会议，一方面为书院改革发展和育人实践创新出谋划策，就各执行书院之间、书院与学院之间强化协同、共建共享等方面进行充分交流；另一方面，就当前协同开展的项目中遇到的实际问题进行探深入交流，切实促进双院人员、政策、管理、活动的有效对接，提升育人工作质量。

1.2 实施“大学生科技创新雨露计划”项目，发挥学院导师科创资源

为强化双院协同育人实践，发挥学院的导师科研优势，书院制定并实施了《大学生科技创新雨露计划实施方案》。该项目主要是为导师、书院学生之间搭建良好的互动平台，鼓励书院大一新生根据专业兴趣参与学院导师的科研项目，加强导师在实施科研项目过程中对学生进行科研、学术指导，旨在激发学生对学术科研的兴趣、培养学生的科研能力与团队合作能力。截至2021年12月底，书院



和部分学院已开展实施两期大学生科技创新雨露计划。第一期书院和材料学院协同建立了近五十个科创团队，近二百名学生自愿加入，已初步形成了师生科研共同体；第二期书院和商学院、经济学院共协同建立近三十个科创团队，正在开展具体的师生科创活动。

1.3 实施“红色引路人”项目，强化党建引领协同育人

为加强党建引领双院协同育人，夯实“双院”协同育人成效，书院制定并实施了《入党引路人计划实施方案》。书院与学院对各大类积极分子采用“2+4+4”的培养模式，具体为：将各大类积极分子分为4组，由书院和学院各指派1名辅导员为“思想导师”，4名朋辈党员分别为每组组长即“红色引路人”。项目采用理论学习和实践活动相结合的培养方式，已在4个大类专业中实施，并贯穿于131名入党积极分子发展到党员整个过程，目的是着力提高党员发展质量，强化党建对双院协同育人的引领作用。

1.4 实施“专业领航”项目，助推双院互通联动

为加深书院新生对本大类相关专业的认知，了解专业分流知识及行业发展前景，增强学院教师参与书院工作的积极性，书院定期邀请学院优秀教授、博士、导师讲授专业认知讲座、带领学生到公司进行专业认知实习。全年书院、学院协同开展共18场线上线下专业领航项目、和48场成长导航讲座，举行8次专业认知实习，受益学生2300余人。这是书院和学院创新协同育人方式的积极探索和有效尝试，有利于使学院“大先生”和书院“大学生”走得更近，进而帮助书院大一新生迈好大学生涯的第一步。

2.书院、学院协同育人的初步成效

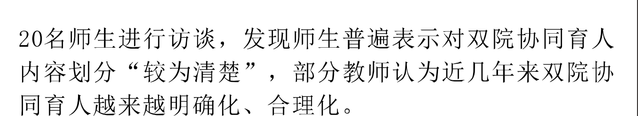
笔者在2021年11月-2022年1月期间进行了“双院协同育人工作”问卷调查，主要面向2020级、2021级学生，共发放问卷1217份。此外，对20名师生代表进行了深度访谈，对学生开展学情纵横分析。以上调查结果显示双院协同育人推进已取得初步成效。

2.1 强化了师生对双院制协同育人模式的认知

通过开展8次双院协同育人会议，书院、学院以3类导师为主体、在3个关键节点（适应融入、专业分流、过渡成长）开展实施《大学生科技创新雨露计划》《专业领航项目》《红色引路人计划》，增强了学生的专业归属感，加深了教师对书院制改革价值的认同，强化了师生对双院制协同育人模式的认知。通过对1217名学生进行问卷调查，发现75.76%学生认为双院协同育人工作“很有必要”或“有必要”，这说明学生对双院协同育人模式认知理念增强。只有双院以培养健全的人为育人目标，在双院协同育人方面的理念、价值层面达成共识，实现全方位深融合的协同育人局面，才能促进学校书院制改革可持续发展。

2.2 逐步厘清了双院协同育人的内容

通过三年多的双院协同育人工作实践，书院、学院逐渐明确在学生教育管理中的分工和职责。因为如果双院协同育人没有明晰的职责划分和任务界定，就会出现推诿扯皮、管理漏洞，影响育人效果。书院和学院初步明确了双院协同育人的内容，在“通与专”“教与学”“师与生”已开始形成了良好的协同育人开端。通过对



20名师生进行访谈，发现师生普遍表示对双院协同育人内容划分“较为清楚”，部分教师认为近几年来双院协同育人越来越明确化、合理化。

2.3 为双院协同育人工作提供了良好的载体

本项目探索并实施协同育人新载体，主要充分利用好学院的教学、科研、导师资源，依托辅导员、学院专业教师开展三个协同项目（大学生科技创新雨露、专业领航、红色引路人），有利于为学生提供全方位、全过程、深度的指导与帮助，帮助学生成长成才。三大协同项目取得了较好的育人效果，曾被中国教育新闻网、大河网、凤凰网、人民网人民科技新媒体等媒体宣传报道。通过问卷调查和访谈，发现师生均对三大协同项目较为满意，有利于书院与学院建立长效协同机制。

2.4 双院协同育人取得的初步成果

通过双院协同育人，对书院2020级学生大一学期高数、英语平均绩点分析后，发现书院学生高数、英语平均分高于非书院大一学生。说明学生的专业认知明显提高、专业基础持续巩固，学院和书院双院协同育人模式初显成效。大学生科技雨露计划实施以来，蓝天书院十多名大一学生相继获得了全国挑战杯竞赛黑科技赛道最高奖和全国互联网+大赛铜奖、三十余名学生获得了省级科技创新竞赛奖励。以上说明双院协同育人取得一定成效。

3.书院、学院协同育人面临的困境

在对“双院协同育人工作”的问卷调查和对20名师生代表的访谈中发现，虽然双院协同育人已取得一定的效果，但书院、学院协同育人仍然存在问题，这在一定程度上制约了书院制改革的健康运行和长远发展。

3.1 双院协同育人管理机制亟待健全

书院、学院作为学校两个独立的育人单元，有着各自的工作范围和人才培养方式，两者之间有一条无形界限，这条界限往往是基于工作惯性和双方工作经验的约定俗成[5]。因此，推进双院协同育人常态化需要打破已有的工作惯性，健全管理机制。但是，当前书院、学院协同育人管理机制仍存在一定的问题。第一，双院协同育人领导机制不健全。书院和学院是独立的育人组织，一方不可能单独领导另一方。当前，很多高校书院缺乏由学校层面建立的双院协同育人领导机制，仅是由书院统筹双院协同育人工作，而且没有建立相应的组织机构，这样将无法推动双院协同育人常态化、长效化。第二，双院协同育人职责边界需要进一步明确。虽然随着书院制改革的逐步推进，书院、学院双院协同育人内容逐步明确，但是双方在一些需要共同协作的方面仍然会出现推诿扯皮和互相推脱的现象。产生这种现象的主要原因在于双方根深蒂固的传统育人理念以及对书院制人才培养理念认知不够清晰。这就需要双方进一步明确和细化分工、工作流程以及责权利等方面，并根据学校整体书院制改革推进的需要，建立职责权动态调整机制。第三，缺乏有效的沟通机制。书院、学院双院之间虽然有沟通交流，但缺乏有效、顺畅、常态化的互动沟通机制。例如，有的新生书院往往对接多个专业学院，在专业分流或举办专业认知讲座时，书院需要与多个专业学院对接沟通，导致沟通成本增大，影响工作效率。

3.2 导师制运行困难，激励保障不足



导师制是书院、学院协同育人的关键和纽带。理想中的导师制能够激发师生双方平等、近距离的交流，对学生个性化培养具有重要的作用；理想中的导师不仅能够帮助学生在专业上解疑答惑，同时对学生德行和品格产生潜移默化的影响。但实际运行中的导师制与理想情况相差甚远，甚至有的高校书院没有导师制。即使有的高校书院存在导师制，但往往流于形式，形成在位的"缺席"，主要存在以下几个问题：第一，对导师的管理困难。导师往往是由专业学院派出到书院，主要负责对书院学生的学业、职业规划等方面进行指导。由于书院对导师没有管理权，一些导师对书院学生指导工作流于形式，没有认真履行导师职责，更甭说促进学生个性发展、促进教学相长。第二，对导师的激励不足。导师由于自身承担着繁重的教学、科研任务，往往需要利用额外的时间和精力对书院学生进行指导。而有的高校书院、学院缺乏规范的导师工作制度，对导师的聘任、管理、考核和激励等尚无明确细致的规定，这样将无法激励专业学院教师抽出更多时间和精力去担任书院导师职务。因此，书院、学院应协同制定健全的导师工作制度，并将导师考核结果与年底绩效、职称评定相挂钩。第三，导师自身积极性不够。担任书院导师意味着承担更多的学生工作责任，而帮助学生指导学业、职业规划等意味着要付出更多的时间、精力且往往短时间内难见成效。此外，当前高校对专业教师科研、教学考核压力越来越重，有的教师甚至担心无法完成考核指标，这就导致专业教师担任书院导师的积极性不足。

3.3 双院协同育人缺乏常态化和系统化的实施载体

书院、学院育人功能的差异决定双院需要深度融合、资源共享、责任共担、形成育人合力，共同努力实现学校人才培养目标，而双院协同育人的有效开展需要搭建实施载体和平台。缺乏常态化、系统化的双院协同育人载体和平台，双院协同育人就无法真正实现，成为"空中楼阁"。在实际运行过程中，有的高校书院虽然努力探索双院合作育人的载体，但是出现"有载体难推动""有载体实施少"的现象，甚至"无载体无平台"现象。郑州航院蓝天书院自建立以来努力探索双院有效的协同育人载体，比如大学生科技雨露创新计划。但是在具体实施过程中存在一下问题。首先，该项目缺乏常态化、持续性推进。由于两个校区较远学生无法真正得到专业书院科创导师的面对面指导，后期也没有进行阶段性总结和终期考核，无法激励师生长期开展此项目。其次，缺乏系统化推进，仍只在某些大类学生中实施，没有在其他执行书院得以全面推广，这样导致实施载体效果存在折扣，影响双院协同育人的真正实现。

3.4 缺乏对双院协同育人的监督和评价

由于书院、学院自身育人理念、育人功能不同，再加上专业学院传统工作惯性，双院协同育人工作的有效推进就更加需要外在监督机制的约束。若没有科学化、精准化的监督和评价，双院协同育人的内容、载体、机制就无法得到实质落实并取得预期成效。然而，目前大多数高校的书院制改革处于探索期，尚未建立系统化、立体化的书院制改革评价体系，缺乏对双院协同育人的监督和科学评价。此外，当前高校教师评价导向有失偏颇，主要偏重于教学工作量、科研工作量，导致教师将更多的时间和精力投入教学和工作中，较少教师愿意牺牲个人时间从事书院导师工作并对学生进行个性化的指导，这与学校当初进行书院制人才培养模式改革的初衷是背道而驰的。

三、书院、学院协同育人模式构建的路径探索

结合已有研究和前期实践探索，探索构建书院、学院在协同育人理念、内容、载体、方法、制度等"五位一体"双院协同育人新模式，为破解书院制改革中出现双院协同育人难题提供新的路径选择。

1.汇聚培养"人"的共同目标，增强协同育人理念共识

双院协同育人的根本和基础是育人，双院应以培养健全的人作为育人目标。只有遵循共同的育人目标和原则，书院、学院双方才能在内容、制度、载体等方面达成一致，才能实现真正意义上的协同育人。如果在育人理念上不统一，书院、学院间的沟通合作就会导致资源浪费、合作不到位、工作效率低，以至于无法可持续开展。目前，传统学院制管理模式理念根深蒂固，高校部分师生对书院制改革缺乏认同，在双院协同方面的理念、价值层面上并未达成共识。因此，书院、学院可以通过定期开展"书院+学院"双院育人论坛、协同育人理论和业务培训、到国内知名高校书院调研学习等活动，厘清书院制的育人价值、双院协同育人的必要性，尤其是就"通识与专业""教书与育人""教师与学生"等关系上建立深度认可的协同育人理念，目的是使双方在培养人这个共同目标上达成理念共识，进而实现行动上的协同。

2.明确协同育人职责，厘清双院协同育人内容

书院、学院基于共同的人才培养理念，融合各自育人优势，构建双院互补型的发展格局，并贯穿人才培养全过程。书院、学院一般在学生教育管理中有各自的分工和职责，但在一些涉及学生发展、书院建设以及临时遇到的特殊困难需要双院加深沟通、同心同力、合力育人，这样才能稳步推进协同育人机制的系统化、规范化、常态化。双院协同育人的内容包括专业范畴（培养方案设计、导师制、专业认知、专业分流、专业拓展、学术竞赛），第二课堂（团学活动、通识教育、暑期社会实践、文体活动），学生管理（评奖评优、学风建设、宿舍管理）和其他需要协商事宜。书院作为第一课堂的延伸和育人的平台，应着力做好第二课堂组织和建设工作，充分结合学生的专业特点和专业教育的需求，形成有特色的书院文化。学院在着力做好第一课堂的组织和建设工作的同时，充分利用专业优势和教师资源，积极协助书院做好导师制工作或联合书院开展具有学科特色的专业认知活动或科技创新活动。总之，书院、学院应按照协同育人工作内容，加强多方位的有效互动并开发利用资源强化培养特色，共同提升协同育人成效。

3.健全体制机制建设，制定协同育人工作办法

开展协同育人工作需要构建多维、立体的协同保障制度，以激励双院人员更好地投入育人工作中，比如，健全组织架构、考核制度、奖励制度、沟通制度等多方面[6]。在组织机构方面，学校应成立双院协同育人工作领导小组，统筹谋划、协调、监督、评价双院协同育人工作，为做好顶层设计、推动学校"书院制育人模式"

高层次教育教学成果申报，建立“一站式”学生社区综合管理模式试点，持续深化人才培养模式、协同育人体系改革[7]。在沟通机制方面，各学院和书院应建立常态化的互访机制。院部和书院可以在年初根据工作要点制定沟通计划，一般应在每学期开学前、学期中、放假前分别开展至少一次沟通，积极推进工作要点中涉及双院协同育人的内容；另一方面，针对工作中遇到的实际问题进行充分沟通和协商，这样有利于加强学院和书院的协同联动、实现深度融合。在导师制度上，双院应基于加强师生交流、促进教学相长的目标，全面规范和细化导师工作，包括导师职责、聘任条件、管理考核、激励办法等，以充分调动导师的积极性和引导作用，形成导师和学生之间的良性互动，促进学生的个性化发展，提高人才培养质量。

4. 优化协同育人载体，搭建良好的协同育人平台

要切实推动书院、学院协同育人实践，需要搭建良好的协同育人平台和载体并依托载体开展有效、常态化的项目或活动，使协同育人理念转化为行动。针对有的高校书院出现“有载体难推动”“有载体实施少”“无载体无平台”现象，书院、学院可以各自的分工，构建基于成果导向的协同育人载体和平台。例如，建立“3+3+3”协同育人载体，在三个关键时间节点（适应融入、专业分流、过渡成长），依托三类导师（学业导师、思政导师、朋辈导师），实施三大项目（大学生科技创新雨露、专业领航、红色引路人），三者相互结合、相互贯通，并以此为抓手，广挖深掘双院育人资源，带动书院、学院双院整个育人系统的协同；同时，每个项目应严格遵循前期明确预期成果、设计项目、实施项目和总结评估项目成果等四个流程，切实持续推进协同育人载体的有效实施，真正为学生提供全方位、全过程、有深度的指导与帮助，从而推动学生全面发展。

5. 健全协同育人评价机制，提升协同育人质量

书院制改革使高校人才培养模式由以二级学院为主体向以书院和专业学院相融合的“双院制”育人模式转变，这将导致传统的学生评价制度与书院制理念的不适应[8]。因此，高校书院应构建一个科学化、精准化的评价体系，包括对双协同育人工作的考核评价，用评价的“小杠杆”撬动书院、学院协同育人成效的“大提升”，从而推动书院制人才培养模式的提档升级，切实落实“以本为本、四个回归”的新时代教育要求。高校对双院协同育人考核评价，应坚持目标导向、问题导向，运用多元化的评价主体，使各参与书院制人才培养的育人主体均参与进来，强调增值性评价和过程评价，同时对评价指标和评价周期要有明确的规定。在评价指标上，一般采用定量和定性相结合，既包括师生互动交流频次，学生的四六级通过率、考研率、就业率、综合素质评价情况等量化，又包括师生满意度、学生个性化成长情况、学生创新能力情况、家长满意度、社会满意度等定性指标，构建多方位、全过程的双院协同育人考核机制。此外，评价考核结果和建议应及时向书院、学院双方师生反馈，用于督促和改进书院、学院协同育人工作，同时加强宣传双院协同育人正面典型，保障协同育人工作取得实效。

书院和学院双院协同育人问题，是当前高校书院制改革难点。当然，双院协同育人，不是简单对人才培养职能的分割、划分，而是需要书院、学院汇聚共同的育人理念，创新协同育人载体，健全协同育人机制，明确协同育人内容，优化协同育人评价，实现全方位、全过程、深融合的双院协同育人新模式，进而提升高校人才培养的质量和成效。

参考文献

[1] 教育部关于深化本科教育教学改革全面提高人才培养质量的意见[2022-03-15].http://www.gov.cn/xinwen/2019-10/12/content_5438706.htm.

[2] 刘学燕.大学书院制:高校人才培养模式新探索——国内高校“书院制”研究(2005—2018年)文献综述[J].教育探索,2020，(05):12-16.

[3] 教育部办公厅关于2021年度基础学科拔尖学生培养基地建设工作的通知.http://www.moe.gov.cn/srcsite/A08/s7056/202103/t20210317_520217.html.

[4] 秦奎伟,张宏亮.书院制模式下“三全育人”导师制的探索与实践研究——以北京理工大学为例[J].工业和信息化教育,2021，(03):19-24.

[5] 李振宇.书院—学院双轨协同育人模式的现实困境与思考[J].管理工程师,2022,(01):71-74.

[6] 刘海燕.双院协同育人:现代大学书院制可持续发展的关键[J].江苏高教,2017，(03):35-38、75.

[7] 许圣道,白萌,张荣光.住宿书院与专业学院“双院制”协同育人机制探索[J].商丘师范学院学报,2021,37(07):35-37.

[8] 陈晓斌.书院制背景下高校学生评价制度创新研究——以南京审计大学为例[J].南京审计大学学报,2017,14(02):94-101.

作者简介

代中杰（1990—），女，硕士，助教，郑州航空工业管理学院蓝天书院发展研究中心主任，主要从事思想政治教育研究

申晓晶（1981—），女，硕士，副教授，郑州航空工业管理学院蓝天书院院长，主要从事思想政治教育研究